

УДК 330.341

**Т. О. ПОГОРЕЛОВА****ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

В статті розглянуті питання щодо системи управління персоналом з точки зору інновацій, особливостей інноваційного процесу та управлінських нововведень, проблем розробки та впровадження інноваційних технологій в управління персоналом сучасного підприємства. На основі аналізу світового досвіду впровадження інноваційних технологій в управління персоналом сучасного підприємства, охарактеризовано особливості дієвих технологій у сфері управління кадрами, а саме: лізингу персоналу, кадрового аудиту та коучингу.

**Ключові слова:** сучасне підприємство, інновації, інноваційні технології, персонал, управління персоналом, система управління персоналом.

**Т. А. ПОГОРЕЛОВА****ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье рассмотрены вопросы управления персоналом с точки зрения инноваций, особенностей инновационного процесса и управленческих нововведений, проблем разработки и внедрения инновационных технологий в управление персоналом современного предприятия. На основе анализа мирового опыта внедрения инновационных технологий в управление персоналом современного предприятия, охарактеризованы особенности действенных технологий в сфере управления кадрами, а именно: лизинга персонала, кадрового аудита и коучинга.

**Ключевые слова:** современное предприятие, инновации, инновационные технологии, персонал, управление персоналом, система управления персоналом.

**Т. А. ПОГОРЕЛОВА****INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT AT A MODERN ENTERPRISE**

In the article questions of management of the personnel from the point of view of innovations, features of innovative process and administrative innovations, problems of development and introduction of innovative technologies in personnel management of the modern enterprise are considered. Based on the analysis of the world experience in the introduction of innovative technologies in the management of the personnel of a modern enterprise, features of effective technologies in the field of personnel management, namely: personnel leasing, personnel audit and coaching are described. These technologies will allow the management of the enterprise to influence the increase in the efficiency of its activities by building a personnel management system based on innovative principles and make informed management decisions on the formation, development and implementation of human resources. Implementing the development and implementation of information technologies in the personnel management system, it is necessary to assess their timeliness, ability and effectiveness, to do everything necessary to ensure that staff resistance is the smallest, and innovation efficiency is the greatest.

**Keywords:** modern enterprise, innovations, innovative technologies, personnel, personnel management, personnel management system.

**Вступ.** Активізація інноваційної діяльності зумовлює принципові зрушення в формах і методах управління людськими ресурсами.

На макроекономічному рівні ці тенденції і процеси простежуються в динаміці зміни структури зайнятості населення по секторах економіки, переходом від економіки, орієнтованої в основному на виробництво товарів, до економіки, що створює послуги. Постійний соціально-економічний, науково-технічний і технологічний розвиток є причиною змін змісту праці, появи якісно нових робочих місць, змін освітнього і кваліфікаційного рівнів працівників, появи нових спеціальностей і професій, змін якісних характеристик працівників.

На мікроекономічному рівні зміни вимагають своєчасного виявлення інноваційних проблемних ситуацій в ув'язці з проблемами управління персоналом. Серед проблем, що виникають в зв'язку з цим, можна відзначити протиріччя між технічним рівнем нового виробництва і існуючим рівнем кваліфікації персоналу, між можливостями навчальних закладів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації і необхідною кваліфікацією персоналу, між якісно новими завданнями розвитку персоналу та недостатнім рівнем підготовки служби управління персоналом до цієї роботи, між рівнями кваліфікації і мотивації працівників, між елітними

кадрами і основною масою персоналу, між існуючою організаційною структурою і стратегією і ін.

Розв'язання протиріч створює умови для постійного оновлення системи управління персоналом, здатних враховувати складність зовнішнього середовища, передбачати і реалізовувати можливості конструктивного використання інноваційного потенціалу персоналу, удосконалювати кадрову роботу на кожному етапі життєвого циклу підприємства.

Основою постійного процесу вдосконалення як системи управління персоналом підприємства в цілому, так і її найважливіших елементів, служать кадрові інновації.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Основною метою дослідження є здійснення аналізу інноваційних підходів до управління персоналом та обґрунтування доцільності їх використання на сучасному підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Дослідженню проблем управління персоналом присвячені праці багатьох

© Т.О. Погорелова, 2018

вітчизняних та закордонних учених: Д. Богині, А. Колота, Й. Завадського, А. Шегди, Г. Щекіна, О. Віханського, В. Весніна, Б. Генкіна, А. Єгоршина, А. Кібанова, С. Шекшні, Дж. Лафти, Дж. Грейсона, Г. Деслера, Е. Старобинського та інших. Проблема впровадження інноваційних технологій в управління персоналом присвячені праці таких вчених, як: І. Балабанова, В. Бичіна, А. Булгакової, В. Гуніна, В. Дрохви, В. Куцевола, Є. Макарової, В. Половинко, Б. Санто та інших, проте дослідження питань впровадження інноваційних технологій в управління персоналом у сучасних конкурентних умовах вимагає дедалі більшої уваги.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управління інноваціями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівників підприємства та фахівців служби управління персоналом щодо забезпечення темпів і масштабів відновлення кадрової роботи на основі впровадження в практику кадрових інновацій у відповідності з поточними і стратегічними цілями підприємства.

Виділяють продуктивні, технологічні та управлінські інновації.

Процес створення інновацій в області менеджменту не менш важливий для економічного і соціального прогресу, ніж інновації технологічні.

Управлінські інновації - цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технології та організації процесу управління, методів роботи системи управління, орієнтована на заміну елементів системи управління або системи управління в цілому, з метою прискорення або поліпшення вирішення поставлених перед підприємством задач на основі виявлення закономірностей і чинників розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і підприємства в цілому.

Якщо розглядати управління персоналом як частину загальної управлінської діяльності на підприємстві, то стає ясно, що сама сучасна система управління персоналом є чимось особливим.

Управлінські інновації припускають насамперед реструктуризацію підприємства, тобто зміну всієї організаційної структури або окремих її елементів з метою оптимізації господарської діяльності. Сюди ж слід віднести нововведення в формах, принципах і методах оплати праці. Важливе значення надається впровадженню нових концепцій розвитку корпоративної культури. Таким чином, управлінські інновації в значній мірі представляють собою інновації в сфері управління персоналом.

Інновації в сфері управління персоналом відрізняються від продуктивних і технологічних інновацій тим, що вони:

- здійснюються зазвичай з меншими одноразовими витратами;
- складніше піддаються економічному обґрунтуванню до свого впровадження та оцінці після нього;
- специфічні по відношенню до того підприємства, в якому створені (якщо технологію перенести нескладно, то кадрові нововведення - проблематично);

- процес впровадження ускладнений психологічним фактором, що виражається у феномені опору змінам, який проявляється відчутніше, ніж при матеріальних інноваціях.

Визначивши необхідність в інноваційних рішеннях щодо управління персоналом, необхідно провести діагностику підприємства з метою виявлення реальних причин виникнення проблем, здійснити пошук відповідних шляхів їх усунення.

Вирішальним фактором у процесі впровадження інноваційних технологій в діяльності підприємства є ставлення його персоналу до цього процесу. Тому керівництву необхідно здійснити психологічну підготовку працівників з метою усвідомлення ними виробничої та економічної необхідності реалізації інновацій, особистого та колективного значення нововведень.

Дослідивши закордонний досвід впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності діяльності сучасного підприємства доцільно впроваджувати:

1. Рекрутинг персоналу – це підбір кваліфікованих кадрів спеціалізованими підприємствами-провайдером за винагороду. Однією із форм рекрутингу є лізинг персоналу, який слід розглядати як управлінську технологію, що забезпечує бізнес-процеси підприємства необхідними за кількісними та якісними ознаками трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації. При цьому правовідносини виникають між рекрутинговою компанією та працівником, з яким укладається трудовий договір. Однією із форм лізингу, яку варто використовувати, є підбір тимчасового персоналу, що передбачає залучення персоналу на короткостроковий термін (від одного до трьох місяців). Впровадження у практичній діяльності підприємств технології лізингу персоналу має такі переваги:

- найм персоналу певної кваліфікації та в необхідній кількості;
- можливість багаторазової зміни працівників у разі неналежного виконання своїх обов'язків або у випадку інших причин;
- звільнення кадрової служби підприємства від рутинної адміністративної-паперової роботи, пов'язаної з офіційним оформленням працівників у штат, а також виключення витрат на розрахунок заробітної плати та виплати компенсацій у випадку звільнення;
- відсутність простоїв у зв'язку з хворобою або відпусткою працівника, оскільки згідно з контрактом його зобов'язані замінити;
- можливість перевести працівників, які протягом певного періоду зарекомендували себе як досвідчені фахівці, у штат підприємства.

Отже, лізинг персоналу дозволяє уникнути труднощів, пов'язаних з підбором персоналу, оформленням кадрових документів, виплатою заробітної плати та податкових відрахувань. Крім того, дає можливість вести найбільш гнучку кадрову політику за рахунок залучення додаткового персоналу або скорочення кількості задіяного залежно від цілей та стратегій підприємства. Проте при прийнятті рішення

щодо впровадження цієї технології в систему управління персоналом керівництво необхідно проаналізувати її недоліки і врахувати можливе зниження лояльності працівників до підприємства.

2. Кадровий аудит – це комплексна оцінка діяльності працівників підприємства, яка дає змогу виявити відповідність професійного, освітнього та фахового рівня працівника займаній ним посаді та спрямований на здійснення аналізу організаційної структури та кадрового потенціалу. Проведення кадрового аудиту на підприємстві передбачає аналіз основних показників діяльності кадрової служби та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення її функціонування, зокрема:

- ефективність організаційної структури, логічність її побудови та злагоджень;
- документообіг, формування єдиної системи обліку, реєстрації та архівного зберігання документів;
- розробка положень про кадрову службу, посадових інструкцій, системи оплати праці, системи заохочень та покарань;
- якісні та кількісні характеристики персоналу, їх відповідність цілям та завданням, що стоять перед підприємством;
- ефективність розміщення кадрів;
- формування управлінської ланки – підбір перспективних кандидатів на керівні посади;
- визначення рівня професійних та особистісних якостей працівників підприємства з метою розробки відповідних програм навчання та розвитку;
- атестація персоналу, що передбачає оцінку рівня відповідності працівників своїй посаді та функціональним обов'язкам, особистий їх внесок у результативність діяльності підприємства;
- формування політики скорочення та вивільнення персоналу, налагодження питань внутрішнього сумісництва;
- загальна оцінка роботи кадрової служби та оптимізація її діяльності, розробка системи мотивації працівників, розробка технології пошуку, найму та звільнення персоналу та програм адаптації.

З метою здійснення ефективного аудиту персоналу сучасного підприємства використовуються відповідні психодіагностичні методики, які дозволяють в досить короткий термін оволодіти необхідною інформацією про ступінь розвитку професійних та особистісних навиків персоналу, зокрема: відповідальності та навиків прийняття рішень; навиків командної роботи; лідерських якостей; комунікативної компетенції; креативності; стійкості до стресових ситуацій; рівня самооцінки працівників; лояльності по відношенню до підприємства; чесності та порядності тощо.

У результаті проведення кадрового аудиту надаються конструктивні рекомендації, які, можливо, потребуватимуть від менеджменту підприємства проведення відповідних кадрових та організаційних змін.

3. Коучинг персоналу – це інструмент професійного та особистого розвитку працівників підприємства, спрямований на вдосконалення професіоналізму та кваліфікації, мобілізацію внутрішніх ресурсів та потенціалу, зокрема творчих та інтелектуальних здібностей, самосвідомості, ділових якостей,

інноваційності. Коучинг – це інструмент, що дозволяє знайти максимально ефективні шляхи досягнення цілей підприємства та втілити їх у життя.

Розглянемо коучинг – як метод комунікації. На відміну від методів комунікації, які застосовуються в традиційному менеджменті, коучинг застосовує притаманні тільки йому підходи у спілкуванні між керівником і підлеглим. У відповідь на питання менеджера, підлеглий усвідомлює всі аспекти завдання і необхідних дій. Ця ясність дозволяє йому бути впевненим у близькому успіху й у такий спосіб прийняти відповідальність за свої дії. Слухаючи відповіді підлеглого на запитання, менеджер усвідомлює не тільки план дій, але і хід думок, що привів до вибраного плану. Коуч набагато краще інформований, ніж у випадку інструктування підлеглого, і тому краще контролює справу. Як тільки діалог і взаємодія в коучингу стають не загрозливими, а підтримуючими, не буде змін у поведінці співробітників у випадку відсутності менеджера. Коучинг забезпечує менеджера реальним, а не ілюзорним контролем, а підлеглого – реальною, а не ілюзорною відповідальністю. Отже, коучинг є найефективнішим інструментом підвищення результативності праці персоналу. Розходження між коучингом і традиційним менеджментом визначається стилем спілкування зі службовцями: керівник (коуч) пропонує "потрібні" питання і конструктивний зворотній зв'язок із підлеглими. Якщо традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю і керівництва, то коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й уміння підвести до виконання поставленого завдання. При цьому керівник (коуч) не виступає в ролі експерта стосовно заявленої проблеми, яка вирішується, не приймає рішень за співробітника. Він створює такі умови, за яких співробітник, самостійно вирішує проблему. Останнє вимагає від керівника (коуча) відповідного рівня компетентності, досвіду, зацікавленості у забезпеченні реалізації потенціалу підлеглих.

Коучингові технології застосовуються з метою мотивації персоналу, його оцінки та розвитку, вирішення конфліктних ситуацій і врегулювання взаємовідносин всередині колективу та покликані вирішити такі завдання:

- створити комфортну та творчу атмосферу в колективі;
- максимально ефективно використовувати трудовий потенціал персоналу;
- заохотити ініціативність працівників;
- створити корпоративну культуру на підприємстві;
- організувати ефективну систему розвитку персоналу;
- мотивувати працівників за допомогою нематеріальних стимулів;
- створити необхідні умови для самовдосконалення та особистого розвитку працівників, виявити їх творчі та професійні здібності.

**Висновки.** Сьогодні – під час переходу від традиційного суспільства до суспільства інформаційного – значно підвищується значення інновацій, інноваційних соціальних технологій в управлінні трудовими

колективами. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності підприємства вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і документообігом, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди. Досягнення цієї мети неможливе без упровадження інновацій у процесах управління персоналом.

Здійснивши ґрунтовний аналіз світового досвіду впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом сучасного підприємства, було виділено найефективніші з них, зокрема: лізинг персоналу, кадровий аудит та коучинг. Ці технології дозволять менеджменту підприємства вплинути на підвищення ефективності його діяльності за рахунок побудови системи управління персоналом на інноваційних засадах і прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу.

Здійснюючи розробку й впровадження інформаційних технологій в систему управління персоналом, необхідно оцінити їхню своєчасність, можливість і результативність, зробити все необхідне, щоб опір персоналу був якнайменшим, а ефективність інновацій – як найбільшою.

#### Список літератури

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://econom-lib.ru/4.php>.
2. Снігур Х. А. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу [Електронний ресурс] / Х. А. Снігур // Бізнес Інформ. – 2014. – №10. – С. 143–147.
3. Организация та управління інноваційною діяльністю: Підручник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Меховича С. А., проф. Погорелова М. І. - Х.: НТУ «ХПІ», - 2008. – 1025 с.
4. Погорелова Т. О. Инновационные процессы на предприятиях / Т. О. Погорелова, Т. М. Шердега // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ», - 2008. – № 55(1). – С.104-105.
5. Экономика и управление инновационной деятельностью: Учебник / Под ред. проф. Перервы П. Г., проф. Вороновского Г. К., проф. Меховича С. А., проф. Погорелова Н. И. – Х.: НТУ «ХПІ», - 2009. – 1203 с.
6. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс. Частина 1. Підручник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М. І., проф. Меховича С. А., проф. Ларки М. І. – Х.: НТУ «ХПІ», 2011. – 614 с.
7. Погорелова Т. О. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу / Т. О. Погорелова, А. А. Свічкарь // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). Збірник наукових праць. – Х.: НТУ «ХПІ», - 2016. – №47(1219). – С.92–96.
8. Погорелова Т. О. Инновационная деятельность предприятия: проблемы та напрями їх вирішення / Т. О. Погорелова // Вісник Національного

технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) – Х.: НТУ «ХПІ», - 2017. – №46(1267). – С.87-91.

9. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т. В. Білорус // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2009. - Вип. 107-108. - С. 85-87.
10. Кичко І. І. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії / І. І. Кичко, М. Горбаченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2017. - № 1. - С. 7-14.
11. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу : монографія / Л. П. Червінська. — К. : КНЕУ, 2014. — 194 с.
12. Ткаченко А. М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання — основа формування антикризового менеджменту / А. М. Ткаченко, С. А. Силенько // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2015. - Вип. 1(1). - С. 53-59.

#### References (transliterated)

1. Kybanov A. Ja. Upravlenye personalom organizatsiy / A. Ja. Kybanov [Elektronnyy resurs]. - Rezhyim dostupu : <http://econom-lib.ru/4.php>.
2. Snigur H. A. Vprovadzhennja innovacijnyh tehnologij v systemu upravlinnja personalom gotel'nogo zakladu [Elektronnyy resurs] / H. A. Snigur // Biznes Inform. – 2014. – no 10. – pp. 143–147.
3. Organizacija ta upravlinnja innovacijnoju dijal'nistju: Pidručnyk / Za red. prof. Perervy P. G., prof. Mehovycha S. A., prof. Pogorelova M. I. - H.: NTU «HPİ». - 2008. – 1025 p.
4. Pogorelova T. O. Ynnovacyonnye processy na predprjatyjah / T. O. Pogorelova, T. M. Sheredega // Visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu "Harkivsk'kyj politehničnyj instytut". Zbiryk naukovykh prac'. Tematychnyj vypusk: Tehničnyj progres i efektyvnist' vyrobnyctva. – H. : NTU «HPİ». - 2008. - no 55(1). - pp. 104-105.
5. Ekonomyka y upravlenye ynnovacyonnoj dejatel'nost'ju: Uchebnyk / Pod red. prof. Perervy P. G., prof. Voronovskogo G. K., prof. Mehovycha S. A., prof. Pogorelova N. Y. – H.: NTU «HPY». - 2009. – 1203 p.
6. Upravlinnja innovacijnoju dijal'nistju: magisters'kyj kurs. Chastyna 1. Pidručnyk / Za red. prof. Perervy P. G., prof. Pogorelova M. I., prof. Mehovycha S. A., prof. Larky M. I. – H.: NTU «HPİ», 2011. – 614 p.
7. Pogorelova T. O. Doslidzhennja innovacijnyh pidhodiv do formuvannja kadrovogo potencijalu / T. O. Pogorelova, A. A. Svichkar // Visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu "Harkivsk'kyj politehničnyj instytut" (ekonomichni nauky). Zbiryk naukovykh prac'. – H.: NTU «HPİ». - 2016. – no 47(1219). – pp. 92–96.
8. Pogorelova T. O. Innovacijna dijal'nist' pidpryemstv: problemy ta naprjamy ih vyrishennja / T. O. Pogorelova // Visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu "Harkivsk'kyj politehničnyj instytut" (ekonomichni nauky) – H.: NTU «HPİ». - 2017. – no 46(1267). – pp. 87-91.
9. Bilorus T. V. Innovacijni tehnologii' v upravlinni kadrovym potencijalom pidpryemstva / T. V. Bilorus // Visnyk Kyi'v'skogo nacional'nogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika. - 2009. - Vyp. 107-108. - pp. 85-87.
10. Kychko I. I. Innovacii' v upravlinni personalom ta suchasnyj ryok prac': aspekty vzajemodii' / I. I. Kychko, M. Gorbachenko // Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnja. - 2017. - no 1. - pp. 7-14.
11. Chervins'ka L. P. Upravlinnja innovacijnoju dijal'nistju personalu : monografija / L. P. Chervins'ka. — K. : KNEU, 2014. — 194 p.
12. Tkachenko A. M. Innovacijni pidhody do upravlinnja trudovym potencijalom sub'jekta gospodarjuvannja — osnova formuvannja antykrizovogo menedzhmentu / A. M. Tkachenko, S. A. Sylenko // Teoretychni i praktichni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi' vlasnosti. - 2015. - Vyp. 1(1). - pp. 53-59.

Надійшла (received) 14.03.2018

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Погорелова Тетяна Олексіївна (Погорелова Татьяна Алексеевна, Pohorelova Tetiana)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри організації виробництва і управління персоналом; м. Харків, Україна; (050) 401 12 01; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8246-7135>; e-mail [T\\_Pogorelova@ukr.net](mailto:T_Pogorelova@ukr.net)